



**Tikrit Journal of Administrative  
and Economic Sciences**  
مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية

ISSN: 1813-1719 (Print)



**Competitive Strategies and their Role in Achieving Strategic Cohesion: An Exploratory Study of the Opinions of Employees of the Independent High Electoral Commission/Saladin Elections Office**

**Faisal Ali Shehab<sup>\*A</sup>, Khola Majed Hashem<sup>B</sup>, Lina Hussein Saleh<sup>B</sup>**

<sup>A</sup> College of Business Administration, Jinan University in Lebanon,

<sup>B</sup> College of Business Administration, Lebanese University

**Keywords:**

Competitive Strategies, Strategic Cohesion, Salah El-Din Elections Office

**ARTICLE INFO**

**Article history:**

Received 18 Mar. 2023  
Accepted 26 Mar. 2023  
Available online 31 Mar. 2023

©2023 THIS IS AN OPEN ACCESS ARTICLE UNDER THE CC BY LICENSE

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>



**\*Corresponding author:**

**Faisal Ali Shehab**

College of Business Administration,  
Jinan University in Lebanon



**Abstract:** The accelerating change in the business environment at the level of internal and external business of organizations around the world, especially organizations operating in the region, is increasingly complex and changing and accelerating in order to keep pace with developments. This has become increasingly evident lately. The research problem and the research community were chosen because of the importance of strategies in the process of implementing business operations, as well as the importance of competitors' strategies in business. Systematic use of the questionnaire tool for (289) employees. According to the results of the research study, one of the factors that contribute to achieving strategic consistency is having a distinct strategic concept. In the Salah al-Din Office of Elections and the Independent High Electoral Commission, there was a pilot initiative. Pearson's correlation was used to assess the correlation between achieving strategic consistency and the inflation coefficient and correlation coefficient. This evaluation was performed to determine whether or not there is an association between these three factors. According to the results, there is a correlation between the function of competitive strategies and their implementation (44.10%) from the perspective of the dimensions of human resources adaptation and strategic consistency. This score provides evidence of connectivity. According to the results of the research that the researcher concluded, knowing the impact of competitive strategies on strategic cohesion and reading the direct reflection on competitors in the organizations' work, and knowing the importance of the competitive advantage that some organizations possess as a result of applying the well-prepared strategy and the extent of its application. Between departments of organizations wants cohesion and supports the success of the strategy, and the most important thing that the researcher recommends is the need to work on improving employee behavior, developing their capabilities, and involving them in development courses in order to avoid mistakes in the future when implementing future strategies. It is necessary to show that competitive strategies play a role in applying strategic cohesion.

## الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق التماسك الاستراتيجي دراسة استطلاعية لآراء العاملين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين

لينا حسين صالح  
كلية إدارة الأعمال

خولا ماجد هاشم  
كلية إدارة الأعمال  
الجامعة اللبنانية

فيصل علي شهاب  
كلية إدارة الأعمال  
جامعة الجنان في لبنان

### المستخلص

إن التغيير المتسارع في بيئة الأعمال على مستوى الأعمال الداخلية والخارجية للمنظمات في أنحاء العالم، ولا سيما المنظمات التي تعمل في المنطقة، معقدة بشكل متزايد وتغير وتتسارع من أجل مواكبة التطورات. لقد أصبح هذا واضحاً بشكل متزايد في الآونة الأخيرة. تم اختيار مشكلة البحث ومجتمع البحث بسبب أهمية الاستراتيجيات في عملية تنفيذ عمليات الأعمال، فضلاً عن أهمية استراتيجيات المنافسين في مجال الأعمال. استخدام أداة الاستبيان بشكل منهجي لعدد (289) موظف. وفقاً لنتائج الدراسة البحثية، فإن أحد العوامل التي تسهم في تحقيق الاتساق الاستراتيجي هو وجود مفهوم استراتيجي متميز. في مكتب صلاح الدين للانتخابات والمفوضية العليا المستقلة للانتخابات، كانت هناك مبادرة تجريبية. تم استخدام ارتباط بيرسون الذي تم استخدامه لتقييم الارتباط بين تحقيق الاتساق الاستراتيجي ومعامل التضخم ومعامل الارتباط. تم إجراء هذا التقييم لتحديد ما إذا كان هناك ارتباط بين هذه العوامل الثلاثة أو لا. وفقاً للنتائج، هناك علاقة ارتباط بين وظيفة الاستراتيجيات التنافسية وتنفيذها (44.10%) من منظور أبعاد تكيف الموارد البشرية وتحقيق الاتساق الاستراتيجي. توفر هذه النتيجة دليلاً على الاتصال. وفقاً لنتائج البحث التي استنتجها الباحث معرفة تأثير الاستراتيجيات التنافسية في التماسك الاستراتيجي وقراءة الانعكاس المباشر على المنافسين في أعمال المنظمات لمعرفة أهمية الميزة التنافسية التي تمتلكها بعض المنظمات نتيجة تطبيق الاستراتيجية المعدة بشكل جيد ومدى تطبيقها يجب الاهتمام بالمنظمات بشكل واسع بالاستراتيجيات التنافسية وتحليلها ان استخدام الوسائل الحديثة للتواصل بين أقسام المنظمات يريد التماسك ويدعم نجاح الاستراتيجية، واهم ما يوصي به الباحث ضرورة العمل على تحسين سلوك الموظف وتطوير امكانياتهم واشراكهم في دورات تطويرية من أجل تجنب الأخطاء في المستقبل عند تنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية من الضروري إظهار أن الاستراتيجيات التنافسية تلعب دوراً في تطبيق التماسك الاستراتيجي.

**الكلمات المفتاحية:** الاستراتيجيات التنافسية، التماسك الاستراتيجي، مكتب انتخابات صلاح الدين.  
**المقدمة:**

لأن طبيعة الاستراتيجيات تتوقف على قدرات المنظمات، ولأن "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين تعتمد في عملها الاستراتيجيات تم اختيارها كموضوع لهذا البحث، تمكنا من تحديد طبيعة هذه الاستراتيجيات. وكذلك تحديد مصدر المشكلة وابتكار حل لها. وهم على دراية بالدور الحقيقي والمهم الذي تلعبه هذه الاستراتيجيات في السماح لتلك المنظمات بمزامنة جهودها وأنشطتها وعملياتها من أجل الاستجابة السريعة والفعالة للطلبات والتوقعات المستقبلية، ومن وجهة نظر الباحث أن استراتيجيات التطوير التنظيمي ناجحة، ويجب أن تؤخذ في

الاعتبار. يتكون مكتب انتخابات صلاح الدين من مراكز التسجيل المنتشرة في جميع أنحاء محافظة صلاح الدين، وهم على دراية بالدور الحقيقي والمهم الذي يمارسه المكتب والدور الاستراتيجي. أن دور هذه الاستراتيجيات هو السماح لتلك المنظمات بمزامنة جهودها وأنشطتها وعملياتها من أجل إحداث تغيير في أي عنصر يظهر التأثير على باقي العناصر الأخرى، ومن هنا تمت الدعوة إليه بشكل شامل، وتتخذ من المتغيرات التكنولوجية الهيكل التنظيمي فضلاً عن الجوانب السلوكية، ولكن أصبح من الضروري اتخاذ هذا المبدأ الشامل إذا كنت تريد أن تكون ناجحاً. بالنظر إلى التداخل والاعتماد بين مختلف الاستراتيجيات التي تشكل أساسيات المنظمة، فإن التغيير في أي عنصر سيظهر تأثيراً على بقية العناصر الأخرى. أصبح تطويرها جانباً مهماً من استراتيجيات المؤسسات، كأساس نصل من خلاله إلى الأهداف المرجوة ونحقق المخرجات المناسبة، لا سيما في المؤسسات الحكومية، حيث تواجد الأشخاص المناسبين الذين يمتلكون المهارات والقدرات والمواهب في المنصب وفي الوقت المناسب، هي مسألة لها تأثير كبير في رفع مستوى التماسك هو مفهوم متعدد الأوجه يشمل جوانب متعددة، مثل توفير حلول فريدة من نوعها، وإنجاز الموظف الرضا عن الخدمات والمنتجات المقدمة، وتبادل المعلومات والخبرات بين الوحدات التنظيمية المختلفة. التماسك هو تحد استراتيجي تواجهه غالبية المؤسسات وهو مشروع.

ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم مخطط فرضي يحدد طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية وأبعادها، واستخدام البرنامج الإحصائي الجاهز (SPSS) لأجل اختبار الفرضيات باستخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية المناسبة مع اختبار كل فرضية تمثياً مع ما سبق، تضمنت هذه الدراسة مجتمع الدراسة. فضلاً عن دمج الهيكل العام للدراسة، فقد قدمت أيضاً بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بالدراسة. تتعلق بجوانب الدراسة، والمجالات التي يمكن الاستفادة منها، والمكان الذي تجري فيه الدراسة الحالية، فضلاً عن منهجية الدراسة والعمليات التي تستخدمها ساهمت بنجاح الدراسة، تم التحقيق في العينة والانتها من وصف المنطقة. تم تحديد كيفية التعامل مع الأسس النظرية للمتغير المستقل، والتي كانت تقنيات التنافسية.

#### المبحث الأول منهجية البحث

**أولاً. مشكلة الدراسة:** نتيجة للتحوّل السريع والأحداث المستمرة في طبيعة الاستراتيجيات التنافسية، كان على مكتب انتخابات صلاح الدين التكيف والتأقلم مع التحوّل في تبني استراتيجيات تلائم بشكل الأعمال مع تبني الأفكار الإدارية المعاصرة لمعالجة المشاكل والتغيرات التي تمر بها ظروف العمل حسب علم الباحث تفتقر إلى الكثير من الخبرات الانشطة الوظيفية وهي تمثل عنصر في جذب واختيار والمحافظ على أفضل الخبرات والمهارات الإبداعية للأفراد وتحقيق التماسك الوظيفي، أن دور الاستراتيجيات التنافسية يعد أحد العناصر الخارجية التي تؤثر على التماسك الاستراتيجي للمنظمة وذلك لقدرتها على التأثير المباشر في إدارة العمل وارتباطه مع الحاجات التنظيمية أن الأعداد الجيد الذي يتطلب مهارات وقدرات إبداعية عالية لمواجهة تلك الأحداث والتغيرات بسرعة وكفاءة وفاعلية، إن المدة الزمنية التي يتم تطبيق الاستراتيجية عامل مهم في مكتب انتخابات صلاح الدين للوصول إلى موعد الأهداف الاستراتيجية المستقبلية قصيرة الأمد وإن تغيير الظروف المحيطة يدعو مكتب انتخابات صلاح الدين إلى التعامل معها بشكل أو آخر مما يعكس بالسلبية على الاستراتيجيات المعدة لتنفيذ الأعمال. نتيجة لذلك، يمكن التعبير عن مشكلة الدراسة البحثية في السؤال الأساسي الآتي: الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق التماسك الاستراتيجي – دراسة استطلاعية لآراء

العاملين في دراسة استطلاعية في "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين؟"

ويشتق منه تساؤلات الفرعية التالية:

1. ما مستوى توافر الاستراتيجيات المنافسة على في مكتب انتخابات صلاح الدين؟
2. ما مستوى التماسك الإستراتيجي لدى العاملين في مكتب انتخابات صلاح الدين؟
3. هل يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) لمرونة الموارد البشرية بأبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة إدارة الموارد البشرية) مجتمعة على تحقيق التماسك الاستراتيجي؟

ثانياً. أهمية الدراسة البحثية والدراسات السابقة: وتقتصر الدراسة البحثية على أهمية ما يأتي:

#### أ. الأهمية النظرية: وتركز في التالي:

1. تضيف هذه الدراسة البحثية إلى مجموعة المعارف القائمة على فكرة النتيجة دور الاستراتيجيات وأثر في تحقيق التماسك الإستراتيجية.
2. إن الدراسة الحالية عبارة عن مشروع بحثي يقوم على إطار نظري للمفاهيم الحديثة التي تساعد في فهم وتعزيز وترسيخ المفاهيم الإستراتيجية المعاصرة.
- ب. الدلالة التطبيقية: للدراسة البحثية أهمية تطبيقية في ذلك:

1. يعد البحث نادر ومهم من حيث تناول متغيرين لم يتطرق إليها باحث من قبل.
2. يمكن أن يكون البحث أحد أهم وسائل التماسك الاستراتيجي لكون العينة المبحوثة منتشرة في جميع أرجاء محافظة صلاح الدين.
3. يمكن أن تكون نتائج هذه الدراسة البحثية ذات قيمة عالية وفريدة من نوعها، وإن المسؤولين سيستفيدون منها من أجل القيام بأكثر الاختيارات والأساليب لاختيار المديرين ومساعدتهم
4. يمكن أن تصبح هذه الدراسة البحثية مفتاحاً للانطلاق لأبحاث أخرى
- ج. هناك العديد من الدراسات السابقة التي توضح دور المتغير التابع والمتغير المستقل للبحث ومن هذه الدراسات.

ثالثاً. أهداف الدراسة البحثية: الهدف الأساسي من البحث هو:

1. تحديد مدى وقدرات دور الاستراتيجيات المنافسة وأثرها في تحقيق التماسك الإستراتيجي المتوفرة في مكتب انتخابات صلاح الدين.
2. التعرف على مستوى ومكانية تحقيق التماسك الإستراتيجي لدى العاملين في مكتب انتخابات صلاح الدين.

رابعاً. فرضيات الدراسة البحثية: تركز هذه الدراسة البحثية على مجموعة من أهم أولويات الفرضيات العلمية، التي ظهرت من مشكلة الدراسة البحثية ومفاهيمها وعناصرها المختلفة، وكانت على النحو الآتي:

**الفرضية الرئيسية (H01):** إن تأثير ذو دلالة إحصائية الاستراتيجيات التنافسية مقروناً بتأسيس تماسك استراتيجي عند مستوى الأهمية ( $\alpha \leq 0,05$ ).

أسفرت الفرضية الأساسية عن ثلاث فرضيات فرعية:

**تنص الفرضية الفرعية الأولى H011:** على عدم وجود تأثير لمرونة المهارة على التماسك الإستراتيجي للعمال عند مستوى الأهمية ( $\alpha \leq 0,05$ )

**الفرضية الفرعية الثانية H012:** لا يوجد تأثير للمرونة السلوكية على التماسك الإستراتيجي للعاملين عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

**تنص الفرضية الفرعية الثالثة H013:** على عدم وجود تأثير لمرونة إدارة الموارد البشرية على التماسك الإستراتيجي للعمال عند مستوى الأهمية ( $\alpha \leq 0.05$ )

**خامساً. الإطار العام للدراسة البحثية:**

1. **الحدود المكانية:** تم اختيار وانتقاء "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات /مكتب صلاح الدين للانتخابات" في دولة العراق. أن يكون الموقع المطبق للدراسة
  2. **الفترة الزمنية:** إن الاعداد للفترة المحددة اللازمة لإنهاء الدراسة البحثية من العام الدراسي 2021-2022.
  3. **الحدود الجغرافية:** شمل البحث حدود محافظة صلاح الدين والعوامل الأخر مثل الاستراتيجيات التنافسية والتماسك الاستراتيجي.
- سادساً. دراسات سابقة:**

1. **دراسة الدعيمي (2021) بعنوان: دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الإستراتيجي للمؤسسات الصحية (دراسة تحليله لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة)**  
كان الغرض من البحث هو إنتاج دراسة تحليلية من شأنها تقييم العلاقة بين تسهيل القيادة والتماسك الاستراتيجي من حيث خصائصها وكميتها ونوعها في المنظمات. (مستشفى الكفيل). يشمل المتغير التابع المعروف باسم التماسك الاستراتيجي جميع أبعاده الفرعية. (الإثارة التنظيمية، الصب التنظيمي، التماسك التنظيمي). تم إجراء التحقيق على مجموعة مأخوذة من مجتمع صحي خاص. (مستشفى الكفيل) تكونت عينة البحث من العينة المستهدفة والتي تكونت من عدد من الأطباء والصيدلة العاملين في المستشفى محل الاستجواب. كان هناك ما مجموعه تسعين طبيباً وصيدلياً في العينة. تطوير وتنفيذ الإستراتيجية للمنشأة التي تم التحقيق فيها.
2. **دراسة محمد (2021) بعنوان: " القيادة عبر الصومعة ودورها في التألق التنظيمي من خلال التماسك الاستراتيجي".**

تستكشف هذه الدراسة البحثية صوامع أربعة أبعاد للقيادة (تنمية ونشر الوسطاء الثقافيين، وتشجيع الموظفين على طرح الأسئلة، والرؤية من خلال الآخرين، وتوسيع رؤية الموظفين) لتحديد الثلاثة. تألق يمثل الأبعاد (تألق القيادة، تألق الخدمة والابتكار، تألق المعرفة). تم إعداد الاستبيانات إلكترونياً لأفراد العينة للرد باستخدام أسلوب التحليل الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة، وتم استلام (210) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. أسفرت الدراسة البحثية عن سلسلة من النتائج تتفق مع هذه الفرضية. وأبرز ما في الأمر أن الاعتراف بقيادة عينة البحث من خلال الصوامع التي تقوم بها أقسام المنظمات المشمولة بالدراسة البحثية له أهمية كبيرة. يتم إظهار القيادة من خلال الصوامع التي يتم ممارستها وفقاً للاستراتيجيات الموضوعية عبر المتغيرات ولكل من الأبعاد الأربعة، مما يدل على أن هذه الأقسام واعية. تم تقديم سلسلة من التوصيات لمعظمهم. وعلى وجه الخصوص، يحتاج المسؤولون التنفيذيون في المنظمات إلى توشي اليقظة بشأن العمل بأسلوب قيادة منفصل ضمن إطار عمل استراتيجي، خاصة عند النظر في العوامل الخارجية الناشئة عن الظروف الاقتصادية السائدة. في العراق. وبالتركيز على التطورات المتعلقة بحالة طوارئ كورونا التي تلوح في الأفق وتأثيرها

على عملية تقديم خدمة أفضل، والمواهب التنظيمية لموظفينا، فإننا نهدف إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال جودة الخدمة المقدمة لعملائنا. يحسن

3. دراسة الفريجي (2020) بعنوان: "دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الإستراتيجي من خلال إعادة هندسة العمليات المصرفية كمتغير تفاعلي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية بمحافظة البصرة)".

الهدف من الدراسة البحثية هو تحديد المناصب القيادية الداعمة في تحسين الاتساق الاستراتيجي من خلال إعادة هندسة العمليات المصرفية، والتغلب على المسارات غير المتسقة في استراتيجية البنك ضمن هيكل الدراسة البحثية. سيتم تحقيق كلا الهدفين من خلال تحليل البيانات التي تم جمعها أثناء الدراسة البحثية. يقترحون آلية جديدة متماسكة للغاية على جميع مستويات التحليل. تم تضمين الفحص الكمي للبيانات ذات الصلة في البحث. في سياق المشروع البحثي، التفاعل مع البنوك التجارية الاثني عشر في المنطقة؛ هناك ما مجموعه 12 مصرفاً تجارياً في هذه المنطقة. تلعب القدرة على تحقيق أو تحسين التماسك الاستراتيجي، من خلال السماح للعناصر السلوكية للقيادة التي تزيد من تماسك الموظفين في أنشطة البنك، والثقة في إعادة التنظيم الاستراتيجي للعمليات المصرفية، دوراً مهماً في تسهيل عمل القيادة والتماسك الاستراتيجي. في إطار الدراسات البحثية، يلزم استخدام المتغيرات التفاعلية من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسات لتحقيقها.

### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

#### المحور الأول: الاستراتيجيات التنافسية

أثر النمو السريع والتحول لبيئات الأعمال الداخلية للمنظمات والخارجية على التغيير بشكل عام، وعلى بيئة بكل ما يدور حول الأعمال العربية بشكل خاص، من أجل مواكبة التحول والتغيير السريع، تبحث المنظمات الدولية والعربية عن وإدخال مفاهيم إدارية جديدة ومحدثة. بسبب التطورات والتغييرات المذكورة أعلاه، فضلاً عن المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال العالمية، لم يعد التسلسل الهرمي التقليدي للسلطة - السلطة القيادية - مناسباً في إعداد المنظمات لمعرفة آفاق حركتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وعلى نحو فعال. بدلاً من ذلك، يجب على الشركات مكافأة العمال لكونهم يتمتعون بالحيلة والاستقلالية والخضوع للمساءلة. ومن وجهة نظر الباحث أن فكرة استراتيجية هي المناورة والتكتيك بأنها خطة طويلة الأجل لتحقيق هدف، وهي قدرة أساسية على تحقيق النجاح في القتال، والسياسة، والأعمال، والصناعة، وألعاب القوى

و عرف (الماضي، 2000: 21) فالاستراتيجية أسلوب عمل وليست برنامجاً أو خطة، فالخطة هي الشكل النهائي الذي أ يحول الاستراتيجية إلى خطوات تطبيقية عملية، وهذه الخطوات العملية هي ما تسمى الإجراءات. وأما تحديد الأهداف فإنها أولى عمليات التخطيط ودون أن تكون للمنظمة أهداف واضحة محددة لا يمكن أن ترسم السياسات والاستراتيجيات التي يفترض فيها أنها تحقق أهدافها. والتي يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

القدرة على الاستجابة بشكل فعال ومناسب للأحداث غير المتوقعة التي قد تنشأ في سياق مهمة الفرد

القدرة على التعامل مع التطورات طويلة الأجل بدلاً من العمليات العادية، والتي تتعامل مع إمكانية الإبداع أو المنتجات الجديدة أو تقنيات التصنيع الجديدة أو الأسواق الجديدة التي ستتطور في المستقبل

القدرة على التعامل مع السلوكيات التي يحتمل أن تكون إشكالية والتي يظهرها الموظفون والمستهلكون والمنافسة على حد سواء. الشمولية والقدرة على احتواء مجموعة متنوعة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة

القدرة على دمج الأنشطة المتعلقة بالتوجيه والإدارة للمستقبل القريب وكذلك للمستقبل البعيد القدرة على إنشاء هيكل لقرارات الإدارة، والتي يجب أن تكون متوافقة مع أهداف الاستراتيجية العديد من الاستراتيجيات والإجراءات المتميزة يتم تقسيم الأشكال المختلفة للتكنولوجيا إلى فئات كل منها أدناه. التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة: يتم استخدام هذا التكتيك من قبل المنظمة، التي تتكون من عدد من أقسام الأعمال المختلفة وتنشط في عدد من الأسواق المختلفة. يمكن تنفيذ هذه الاستراتيجية داخل المنظمات من خلال مشاركة التقنيات والموارد بين أقسام الأعمال المختلفة، وتحسين كفاءة رأس المال، وإنشاء علامة تجارية. تعتمد هذه الاستراتيجية على التعامل القوي للمؤسسة، بالإضافة إلى تطبيق الأدوات المختلفة، بما في ذلك مصفوفة بوسطن واستراتيجيات بورتر العامة وهناك ثلاثة مستويات للاستراتيجيات في المنظمة (دره، الجردات 2014: 18)

1. الاستراتيجية العليا للمنظمة
2. استراتيجية مستوى الاعمال
3. استراتيجية مستوى الوظائف بالمنظمة

**اولاً. مفهوم الاستراتيجيات:** يعني مفهوم الاستراتيجية حسب مفهوم (دره، الجردات، 2014: 18) على مستوى المنظمة؛ سواء أكانت تلك المنظمة اقتصادية، أم تجارية أم اجتماعية الإحاطة الكاملة بجميع أنشطة المنظمة، وتصف الاستراتيجية العليا للمنظمة توجهات المنظمة الكلية، الأمر الذي يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، وتعد استراتيجية المنظمة محددًا مهماً للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة، كما أنها محدد مهم أيضاً في تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة، فضلاً عن أنها تحدد علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

عرف (الغالبى وادريسي 2015 - ع (36): 16-45) "الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل". الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن

حيث إن الإدارة الإستراتيجية هي المظلة الأشمل وتتضمن كافة المراحل من تخطيط وصياغة الإستراتيجية وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها والتغذية الراجعة، كما ويتميز "التخطيط" الاستراتيجي عن "التخطيط" التقليدي بأنه لا يمكن الوصول إلى خطة استراتيجية مصاغة بشكل جيد إلا بعد إجراء تحليل دقيق للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يجيب عن أسئلة المنظمة حول ما هو أفضل وضع مستقبلي لها؟ وكيف بمقدرتها الوصول إليه؟ بينما التخطيط التقليدي لا ينظر إلى التحليل البيئي وليس باستطاعته أن يجيب عن تلك الأسئلة

**ثانياً. الأهمية الاستراتيجية التنافسية:** الاستراتيجيات التنافسية وفق منظور بورتر يعتبر "بورتر" أستاذ الإدارة الاستراتيجية الأول في العالم الذي حدد ثلاث استراتيجيات أساسية يمكن أن تتبعها المؤسسة لتحقيق الفوز على المنافسين يقول: " يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويتحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح وإن لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محتوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية"، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط. ويعرفها Porter أنها البحث عن أفضل مركز تنافسي في الصناعة بهدف تحقيق ميزة تنافسية متواصلة للمنظمة في مواجهة قوى على التنافس

الموجودة في الصناعة. تنطوي استراتيجيات "بورتر" على ترتيبات تنظيمية وإجراءات رقابية وأنظمة حوافر مختلفة، وعادة ما التنافس المؤسسات الكبيرة ذات الموارد الضخمة على أساس القيادة بالتكلفة أو التميز، بينما تتنافس المؤسسات الصغيرة.

(الياسين 1998: su: الإدارة الاستراتيجية: ربحي عبدالقادر)

ويمكن أن يلخص الباحث أهمية الاستراتيجيات التنافسية بنها خطة المنافسين في سوق الأعمال من أجل الوصول إلى الأهداف الموضوعية من قبل المنظمات ويمكن أن تتشابه الاستراتيجيات فيما بينها من منظمة إلى أخرى لكن ما يميز المنظمة هو أسلوب التنفيذ وسرعة الاستجابة مع المتغيرات الطارئة وهذا ما يميز منظمة عن الأخرى.

### ثالثاً. أنواع الاستراتيجيات التنافسية:

أ. الاستراتيجية الدفاعية

ب. الاستراتيجية الهجومية

ج. استراتيجية الاستقرار

أ. **الاستراتيجية الدفاعية:** إذا كان الأمر يتعلق بالدفاع عن قضية عادلة، الهدف هو استرجاع الحقوق المسلوقة مثل: مقاومة الاحتلال إن مصطلح الاستراتيجية الدفاعية من المصطلحات الحديثة والحصار العدواني، فهو ليس من قبيل الإرهاب، وهذا ما قرره المتخصصة، التي شاعت في علم الاستراتيجيات الحديثة، والباحث الجمعية العامة في الأمم المتحدة في قرار رقم (3034) الصادر بورد تعريفها لها كما يأتي: 18 ديسمبر 1972م، فقد أكدت على ضرورة التسليم باستبعاد الأعمال التي تقوم بها حركات التحرر الوطني، وتشريع أعمالها في (إعداد الدولة لمواجهة الخصم، وذلك من خلال تطوير واستخدام القدرات والإمكانات المتيسرة للدولة في كافة جوانبها تقرير المصير، ونيل الاستقلال السياسية والاقتصادية والعسكرية والاجتماعية والبشرية - وهي لقد ذكر كلمة الإرهاب في القرآن الكريم في معرض ما تعرف بقوى الدولة الشاملة - لتحقيق لتحقيق الأهداف والغايات الدفاع ورد العدوان، كما جاء في قوله تعالى: ﴿وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا لَوْ طَنِى الْوَطَنِى وَالْأَمْنِ الْوَطَنِى لِلدَّوْلَةِ، وَسَلَامَةَ أَرْضِيهَا﴾ (9). اسْتَطَعْتُ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهَبُونَ بِهِ عَدُو اللَّهِ وَعَدُوكُمْ وَأَخْرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ... (11)، (أبو هاني 2015 العدد 2)

ب. **الاستراتيجية الهجومية:** تستخدم في هذه الاستراتيجيات تقنيات دفاعية عن الحصص السوقية التي تمتلكها المنظمة، جراء الهجمات المحتملة من قبل المنافسين، ويستخدم القائد هذه الاستراتيجية لأنه يرغب بحماية موقعه التنافسي في السوق، من خلال الابتكار المستمر بتقديم منتجات جديدة وخدمات إضافية، كما يحاول الابتكار في عناصر المزيج التسويقي، حيث يطلب من المؤسسة تطوير جميع الأنشطة فيها، وعدم ترك أي نقطة ضعف قد يراها المنافسين. وتبين الأدبيات التسويقية وجود استراتيجيات دفاعية متاحة أمام المنظمة هي: استراتيجية دفاع الموقع استراتيجية دفاع الاجنحة استراتيجية الدفاع الوقائي، استراتيجية الدفاع المضاد استراتيجية الدفاع المتحرك، استراتيجية الانسحاب الاستراتيجي. (النسور، 2013، ص 122 ص 120) إن أهم وسائل البقاء في سوق العمل هي الهجومية والاستفادة من السوق الجديد لضمان الانفراد في سوق العمل والمنافسين في الأعمال.

ج. **استراتيجية الاستقرار:** تُعرّف استراتيجية الاستقرار بأنها استراتيجية عمل تتبناها شركة ما للحفاظ على حصتها في السوق، والتركيز على النمو والأرباح في بيئة السوق الحالية، وعادة ما يتم تبني استراتيجية الاستقرار من قبل الشركات الناضجة في السوق. تُعد استراتيجية الاستقرار استراتيجية

مؤسسية تركز فيها الشركة على الحفاظ على وضعها الحالي في السوق، بحيث تقوم الشركة بتقديم نفس المنتجات لنفس العملاء، ولا تقدم منتجات جديدة، وبذلك تعمل على الحفاظ على حصتها في السوق (الغاوي 2022 [/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com))

### المحور الثاني: التماسك الاستراتيجي

أولاً. التماسك الاستراتيجي: يعد التماسك الاستراتيجي من أهم جوانب الاستراتيجية في تطبيق الاستراتيجيات وتناول العديد من الباحثين في أبحاثهم دور التماسك الاستراتيجي واثارة وجوانبه وبينه الدراسات.

ثانياً. مفهوم التماسك الاستراتيجي: تعددت المفاهيم التماسك الاستراتيجي حسب وجهة نظرهم ولأهمية التماسك في تنفيذ الاعمال الاستراتيجية

إن مفهوم التماسك الاستراتيجي حظي باهتمام الباحثين والكتاب بشكل متزايد في مجال الادارة الاستراتيجية وفي حقل "الاستراتيجية كممارسة على الرغم من أن رواد الإدارة الاستراتيجية استخدموا مصطلحات مختلفة لهذا المفهوم، مثل التكامل أو الاتصال الاستراتيجي أو المحاذاة الاستراتيجية أو التراصف الاستراتيجي فالمنظمات ذات الاستراتيجية التماسكة تستطيع الثبات في تنفيذ الاعمال والتكيف مع البيئة بما يتلائم مع استراتيجية المنظمة

إن إدراك أفراد عينة الدراسة بخصوص التماسك التنظيمي التي تتسم بها شركات الاتصالات المشمولة بالدراسة جاء بمستوى أهمية كبيرة للمتغير ككل، وكذلك للأبعاد الثلاثة المكونة لهذا المتغير، مما يفسر أن هذه الشركات تتصف بدرجة كبيرة من التماسك التنظيمي وكان لشركة آسيا للاتصالات أعلى أهمية من الشركات الأخرى في نسبة التماسك التنظيمي، وفيما يتعلق بالأبعاد الفرعية (محمود، كريم 2020: 83)

من أهم عوامل نجاح الاستراتيجية هي التماسك الاستراتيجي على مستوى المنظمة بسبب أن العاملين في المنظمة هم وسائل وأدوات التماسك للاستراتيجية.

المفترض أن هذه الدراسة البحثية تطرقت باهتمام قدر الإمكان إلى الأبحاث السابقة المتعلقة بمرونة الموارد البشرية والتماسك الإستراتيجي، ومتغيرات الدراسة البحثية الحالية، ووجدت فجوة بحثية في هذه هي الثغرات التي يأمل الباحثون في تقليصها أو سدها بنجاح. كما يغطي أوجه القصور في الدراسات التي تتناول التحول مسار البحث وأطار ومداهما في بيئات مختلفة، يمكن أن يوضح التناقضات بين البحوث والدراسات التي تم تقديمها. بعد تقييم الدراسات التي تطرقت وتناولت أفكار مرونة الموارد البشرية والتماسك الاستراتيجي، لم يكن لنموذج متغيرات البحث وأبعاد ومفاهيم الدراسة البحثية متغيرات مستقلة أو تابعة أو وسيطة. نموذج؛ لأنه، على حد علم الباحث، لم تكن هناك دراسة سابقة تناولت موضوع الدراسة البحثية الحالية أو المتغيرات والعناصر الممثلة للدراسة البحثية الحالية في نطاق واحد من التحليل؛ تسعى الدراسة البحثية إلى تحقيق وتوفير "بحث استكشافي في تحقيق التماسك الاستراتيجي في انتخابات المفوضية العليا المستقلة للانتخابات /مكتب انتخابات صلاح الدين وهي الأولى من نوعها". وتعتبر من الدراسات النادرة إن لم يكن "المكتب"، وهذا ما يميز الدراسة البحثية الحالية

ثالثاً. أهمية التماسك الاستراتيجي: يعمل التماسك الاستراتيجي على تحسين البيئة الداخلية والخارجية للعمل الجيد داخل المنظمة، مما يسمح بميزة تنافسية طويلة الأجل وتحقيق الأهداف التنظيمية. توضح النقاط الآتية تركيز العلماء على الحاجة إلى التماسك الاستراتيجي: (الفريجي، 2020: 71).

1. تشخيص استراتيجي يساعد في فهم المفاهيم الأساسية والنقاط الداخلية والعيوب ونقاط القوة وكذلك الفرص والتهديدات الخارجية، ويعتمد هذا التشخيص على فحص جوهر المنظمة ومحيطها.
2. تحديد الخيارات المتاحة للمنظمة ومقارنة الفرص التي يمكن القضاء عليها في ضوء خبرات المنظمة وقدراتها ومواردها.
3. يعتمد النجاح التنظيمي بشكل كبير على مدى دراستهم للعناصر المؤثرة، لتوظيف تلك القدرات والموارد لتحقيق الأهداف التنظيمية: " رابعاً. أنواع التماسك الاستراتيجي: تتعدد أنواع التماسك الاستراتيجي على مستوى المنظمة منها التماسك الوظيفي منها التماسك العملياتي أما (Lusiani & Langley, 2018: 23) يؤكدون على ضرورة التماسك الاستراتيجي كالاتي:

  1. تمكن الأشخاص في جميع ارجاء المؤسسة من الشعور بأن المبادرات الأولى معترف بها ويمكن دمجها في الاتجاه الاستراتيجي العام، مما يسمح بالتعرف والالتزام التنظيمي الواسع، وهو شيء ذو قيمة استراتيجية في حد ذاته فضلا عن الفهم المشترك لأهداف استراتيجية محددة.
  2. تعزيز إمكانات الجميع؛ لمشاركة القيم والدوافع والاستراتيجيات بما يتوافق مع أولويات المنظمة.
  3. تمكن صنع القرار التنظيمي الأفضل، ورصد النتائج، وتحمل المسؤولية. لتطوير نظام منظم لجمع البيانات وتحليلها، يهدف إلى تحديد ومراقبة العمليات وقياس الأداء.
  4. يعزز نقاط القوة التنافسية للمنظمة والتي تنعكس بدورها في تحسين الأداء.
  5. يعد سمة أساسية يمكن رؤيتها في العديد من المنظمات الناجحة.

- خامساً. أبعاد التماسك الاستراتيجي:** هناك مكونات رئيسة لقياس التماسك الاستراتيجي، كما أن لهذه الأبعاد دوراً أساسياً وحيوياً لتحقيق التماسك التنظيمي، وعلى وجه التحديد:

  1. التظافر التنظيمي: يشير التظافر التنظيمي إلى الإجراءات التي تشبه بعضها البعض، أي الإجراءات التي تتلاقى فيها المعاني في مختلف إدارات المنظمة وتمثل الاتجاه المقصود بناءً على الاتصالات الأفقية والرأسية التي تربط عملية الاتصال بعدها جانباً رئيسياً في المساهمة الفاعلة بشكل كبير جزء من نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. يمكن النظر إلى التظافر التنظيمي كعامل رئيسي في مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها والنجاح. الاتصال، على الرغم من حقيقة أنه وسيلة وليس هدفاً في حد ذاته، إلا أنه عملية أساسية ومهمة في عملية تزامن جهود الإدارات المختلفة في المنظمة وموظفي تلك المنظمة. يميل الأفراد إلى التشجيع والتحفيز لتحسين أدائهم وزيادة إنتاجيتهم، وهذا يضمن تنفيذ الخطط والبرامج عندما يكون هناك اتصال جيد بين الأطراف المعنية (Dinock, 2000: 33).
  2. السبك التنظيمي: يعد عمل السبك التنظيمي هو عمل متوقع من جميع المنظمات ويعد ذو أهمية قصوى، لا سيما فيما يتعلق بإجراءات المنظمات التصنيعية والمعايير العامة لسلعهم. نتيجة لذلك، يرتبط مفهوم السبك التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بقدرة ثقافة المنظمة لتمكين المديرين من تحقيق مبادرات مبتكرة ومحفوفة بالمخاطر. أحد الاستخدامات الأكثر شيوعاً لكلمة "الثقافة التنظيمية" هو الإشارة إلى ثقافة منظمة كاملة أو ثقافة أي مجموعة من الأشخاص الذين يعملون معاً داخل منظمة. في العالم الحقيقي، تشير الثقافة إلى البيئة التنظيمية التي يؤدي فيها الأشخاص مهامهم، وكيف يتم تنظيم هذه البيئة، وتأثير هذا الهيكل على كيفية تفكير الناس وتصرفهم وتجربتهم للعمل الذي يقومون به. (Schein, 2006: 5).

3. الثقافة التنظيمية: تشمل تأثيرات التنظيمية جميع الإجراءات التي يتخذها الأشخاص والمنظمات الذين يشربون في أنشطة أو مفاهيم جديدة دون أن يُطلب منهم القيام بذلك. التي تشير إلى عملية بدء شيء جديد، تحدث بشكل متكرر في مكان العمل وفي المحادثات اليومية، ويمكن أن يقال إنها "تغذي" العمل الاستراتيجي للمنظمة، وإن كان ذلك فقط يؤسس تأثيرات محلية حول ما يجب أن يكون قد فعله حتى الآن (Megivern & Topic, 198: 1997).

### المبحث الثالث: الإطار العملي

تم اختبار فرضيات الدراسة في الفصل الحالي في ضوء النتائج التي تضمنتها الفرضيات أولاً. **فرضيات الدراسة:** يتكون الجزء الآتي من التحقيق من التحقق من فرضيات الدراسة في نسختها الصفرية، والتي تمت الإشارة إليها بالحرف  $H_0$ . تم وصف نتائج فحص الفرضية الأولية للتحقيق وكذلك الفرضيات الفرعية في القسم التالي. بناءً على متغيرات نموذج الدراسة وفئاته، وكذلك مشكلة البحث وأهدافه، تم اقتراح الفرضيات التالية لتقييم تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع **ثانياً. المخطط الفرضي للدراسة:** قبل البدء في استخدام التحليل حدد الباحث عناصر الاستراتيجية المهمة وتأثيرها كمتغير ثابت في ميدان البحث لاختبار تأثيره على التماسك الاستراتيجي وأبعاده في تنفيذ الخطة الاستراتيجية على المستوى الداخلي لمكتب انتخابات صلاح الدين ومدى اتساقها وتأثيرها على الاستراتيجيات التنافسية أجري الباحث تجارب إحصائية لإثبات الافتراضات التي تأسست عليها معادلة الانحدار. تم ذلك من أجل إعداد الباحث لبدء اختبار الافتراضات مع تحليل الانحدار بعد الانتهاء من هذه الخطوة.

1. تطبيق طريقة الانحدار.

2. الإجراءات الإحصائية

3. استخدام عامل تضخم التباين (VIF)

$H_01$ : الفرضية الأساسية للدراسة هي أنه في دراسة تجريبية أجراها مكتب صلاح الدين للانتخابات التابع للمفوضية العليا المستقلة للانتخابات دور الاستراتيجيات التنافسية وأثرها في تحقيق التماسك الاستراتيجي، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

قبل البدء في استخدام التحليل، أجرى الباحث اختبارات إحصائية للتحقق من صحة الافتراضات التي قام عليها استخدام معادلة الانحدار. تم ذلك حتى يتمكن الباحث بعد ذلك من البدء في استخدام تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات. الاختبار باستخدام الانحدار تم استخدام عامل تضخم التباين (VIF)، الذي يجب ألا تتجاوز قيمته واحداً، في العمليات الإحصائية لتأكيد عدم وجود ارتباط كبير بين المتغيرات المستقلة. تم تنفيذ هذه العمليات الإحصائية للتأكد من استخدام قيمة VIF التي يجب ألا تتجاوز واحداً. (إحصائيات العلاقة الخطية). بمقدار 0.05 لكل من المتغيرات المستقلة، مع الأخذ في الاعتبار أن قيمة التباين ستزداد بمقدار معين، وهو أمر غير مواتٍ بسبب الدرجة العالية من الارتباط الموجود بين المتغيرات لأنها تؤدي إلى نتائج غير موثوقة. تتناسب عكسياً مع طبيعة المشكلة المطروحة وقد تم وضع هذه النتائج في الجدول رقم 1.

**ثالثاً. مستوى التماسك الاستراتيجي:** نتائج السؤال الثاني الذي طرح سؤالاً عن موظفي مكتب صلاح الدين للانتخابات والمفوضية العليا المستقلة للانتخابات وتصوراتهم لدرجة التنسيق الاستراتيجي القائم بينهم.

للإجابة على سؤال البحث الثاني، بالنسبة لردود مجتمع البحث على الفقرات التي تميز درجة التماسك الاستراتيجي بين موظفي مكتب انتخابات صلاح الدين، تم حساب الوسائل الحسابية والانحرافات المعيارية، ثم تم ترتيبها تنازلياً حسب المستوى في الجدول رقم (1).

الجدول (1): لقياس الوسائل الحسابية لموظفي "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين" والانحرافات المعيارية لدرجة التماسك الاستراتيجي

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
1	تعتمد المفوضية السرعة في بدء مشاريع أو مبادرات جديدة كدليل على المشاركة التلقائية والاستباقية من قبل ملاكاتها كوادر.	4.132	0.76	1	مرتفع
2	مشروعات المفوضية هي جزء رسمياً من ممارساتها المنصوص عليها في "التخطيط" الإستراتيجية.	3.907	0.82	2	مرتفع
3	تسعى المفوضية إلى الإسراع في بدء المبادرات والإجراءات التي تثير الأفكار بشكل مستقل عن الأهداف الإستراتيجية من أعلى وإلى أسفل الهرم الوظيفي.	3.869	0.85	3	مرتفع
4	تقدم المفوضية دعم للموارد البشرية لتعزيز إمكانات الجميع لتبادل القيم والدوافع والاستراتيجيات.	3.859	0.90	4	مرتفع
5	تمتلك المفوضية هيكل معياري لترتيب وتفسير المعاني المقصودة من مختلف مجالات المعرفة الوظيفية.	3.807	0.85	5	مرتفع
6	تمتلك المفوضية منظومة تفسيرية للأفعال والأنشطة للسعي لفهم المعاني المقصودة من مختلف مجالات المعرفة.	3.793	0.84	6	مرتفع
7	تحدث الإثارة التنظيمية في المفوضية من قبل المستويات العليا (المدير الاستراتيجي).	3.790	0.74	7	مرتفع
8	تطور المفوضية أنشطة التدريب الإداري والفني من خلال أبرام شراكات مع الجامعات.	3.790	0.88	8	مرتفع
9	تعمل المفوضية بنظام الاتصالات العمودية بين المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا عند صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.	3.786	0.85	9	مرتفع

رقم الفقرة	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى
10	تعمل المفوضية بنظام الاتصالات الأفقية في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا عند صياغة وتنفيذ الإستراتيجية.	3.779	0.83	10	مرتفع
11	الإجراءات التنظيمية في المفوضية تنفذ من خلال المبادرات الناشئة من الوحدات العملياتية فيها	3.710	0.90	11	مرتفع
12	يتم وضع المقترحات الواقعية من خلال الاجتماعات الدورية بين الموظفين ومخططي التخطيط الاستراتيجي للإعداد لميزانية المفوضية.	3.658	0.97	12	متوسط
13	يشترك العديد من المدراء في "التخطيط" الاستراتيجي في لحظات غير رسمية، كما هو الحال في لقاءات غير رسمية، للتحدث عن مشاريعهم.	3.572	1.02	13	متوسط
14	المستوى العام للتماسك الاستراتيجي لدى العاملين في "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين"	3.804	0.45	-	مرتفع

اعداد الباحث بالاعتماد على استمارة الاستبيان.

بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) تبين أن موظفي مكتب صلاح الدين للانتخابات الذين يعملون في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات يتمتعون بدرجة عالية من التماسك الاستراتيجي، كما هو موضح في الجدول رقم 1. (3.804) تم العثور على المتوسط الحسابي العام للهيئة العليا المستقلة للانتخابات. مجتمع البحث بمتغير معياري قدره (0.45). يوضح هذا الرقم درجة قوية من التماسك الاستراتيجي. يبين الجدول أن متوسط الردود من عينة الدراسة لموظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين تراوحت بين المتوسط الحسابي (4.132) كحد أدنى وأقصى في الفقرة رقم (2) ونصها كما يأتي: "تتبنى الهيئة السرعة في إطلاق المشاريع أو المبادرات الجديدة كدليل على المشاركة التلقائية والاستباقية لكوادرها. المتوسط الحسابي للبيان الوارد في الفقرة رقم 13، والذي ينص على أن العديد من المديرين يشاركون في التخطيط الاستراتيجي في أماكن غير رسمية، مثل التجمعات غير الرسمية لمناقشة مشاريعهم، هو (3.572)، وهي أقل قيمة ممكنة. هذا يعني أن هذه العبارة لها أقل متوسط قيمة. مقدار الاختلاف متنوع. الانحراف المعياري لاستجابات عينة الدراسة لمحتويات الفقرات بين الانحراف المعياري (0.74) والذي يمثل الحد الأقصى لمستوى التشنت المنسوب للفقرة رقم 5، والانحراف المعياري (1.02) والذي يمثل الحد الأدنى من يُعزى التشنت إلى الفقرة رقم (1)، والتي تشير إلى التجانس على مستوى العينة. الردود. يوصى بشدة بمراجعة الفقرة.

**نتائج السؤال الثالث:** من وجهة نظر عينة البحث، هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية الاستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق التماسك الاستراتيجي-دراسة استطلاعية لآراء العاملين في "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات /مكتب صلاح الدين للانتخابات"؟

تم تحليل معامل الارتباط بين عوامل تكيف الموارد البشرية والتعاون الاستراتيجي بين الموظفين من منظور عينة الدراسة المعروضة في الجدول. المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين (2) لأن الذي ينفذ الدور الاستراتيجي هم العاملون في المفوضية يمكن أن نطلق عليه المتغير المشتق أو المتغير الفرعي. الجدول (2): نتائج اختبار ارتباط بيرسون، والذي تم استخدامه لتقييم الارتباط بين تحقيق التماسك الاستراتيجي واستخدام مرونة الموارد البشرية في العديد من مكوناته

المتغير التابع		مجالات متغير مرونة الموارد البشرية
التماسك الاستراتيجي		
الدالة الاحصائية	معامل الارتباط	
0.00	0.494**	مرونة المهارة
0.00	0.582**	مرونة السلوك
0.00	0.664**	مرونة إدارة الموارد البشرية
0.00	0.671**	المجالات ككل

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي.

\*\* دالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.01$ )

يتضح من نتائج الجدول رقم (10) أن:

1. من وجهة نظر عينة الدراسة، هناك علاقة ارتباط مباشرة بين المستوى العام لتطبيق مرونة الموارد البشرية والتماسك الاستراتيجي بين موظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات / مكتب صلاح الدين للانتخابات، مثل الارتباط. وصلت إلى معامل (0.494) وهي قيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة. كمثال على معامل الارتباط، يمكن استخدام "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين". وقد حقق 0.671 رقما ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة مما يدل على نجاحه. ( $\alpha \leq 0.05$ )

2. من وجهة نظر عينة الدراسة، هناك علاقة ارتباط مباشرة بين مرونة المهارة كأحد تطبيقات مرونة الموارد البشرية وعامل التماسك الاستراتيجي بين منتسبي "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات / انتخابات صلاح الدين". المكتب "حيث وصل معامل الارتباط إلى معامل (0.494) وهي قيم ذات دلالة إحصائية. من حيث أهمية كل ذلك. ( $\alpha \leq 0.05$ )

3. من وجهة نظر عينة الدراسة، هناك ارتباط مباشر بين مرونة السلوك كأحد أبعاد استخدام مرونة الموارد البشرية ومتغير التماسك الاستراتيجي بين منتسبي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات / انتخابات صلاح الدين. مكتب. كانت قيمة معامل الارتباط 0.582 وهي أرقام ذات دلالة إحصائية عند مقارنتها بعتبة الدلالة. ( $\alpha \leq 0.05$ ).

4. من وجهة نظر عينة الدراسة، هناك علاقة مباشرة بين مرونة إدارة الموارد البشرية كأحد تطبيقات مرونة الموارد البشرية ومتغير "التماسك" الاستراتيجي بين موظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات / مكتب الانتخاب. مكتب. تم حساب معامل الارتباط ليكون (0.664) وهي أرقام على مستوى المؤشر ذات دلالة إحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )

اختبار فرضيات الدراسة: تجرى اختبارات فرضيات الدراسة في القسم التالي، وعرضت النتائج على النحو الآتي:

**Ho1:** الفرضية الرئيسية للدراسة هي أن التماسك الاستراتيجي للموظفين في "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات /مكتب صلاح الدين للانتخابات" لا يتأثر إحصائياً بمرونة الموارد البشرية في أي من أبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة الموارد البشرية إدارة).  
 للتحقق من تطبيق معادلة الانحدار Regression Analysis لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية باستخدام عامل تضخم التباين (VIF) وتحديد قيمة التباين المسموح به (Tolerance) للمتغيرات المستقلة، تم التحقق من الاختبارات الإحصائية لوجود ارتباط تلقائي بين المتغيرات المستقلة (Collinearity Statistics). النتائج موضحة في الجدول رقم (3).  
 الجدول (3): معامل التضخم والتباين المسموح به ومعامل الالتواء لاختبار فرضية الدراسة الرئيسية

Collinearity Statistics		المتغيرات المستقلة	الرقم
التباين المسموح Tolerance	تقييم التباين (VIF)		
0.571	1.753	مرونة المهارة	1
0.431	2.320	مرونة السلوك	2
0.526	1.900	مرونة إدارة الموارد البشرية	3

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).  
 النتائج المعروضة في الجدول رقم (3) بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) توضح بجلاء أن قيمة تقييم التباين (VIF) للمتغير المستقل كانت أقل من اثنين وتراوحت بين (1.753-2.320). فضلاً عن ذلك، نلاحظ حقيقة أن القيم المسموح بها لجميع المتغيرات المستقلة تراوحت من 0.571 إلى 0.431 وكانت أكبر من 0.05، مما يضيف مصداقية على حقيقة أن اختبار تحليل الانحدار المتعدد واختبار الفرضية الأصلية كلاهما دقيق.  
 رابعاً. لفحص البيانات للتوزيع الطبيعي: تم استخدام اختبار Kolmogorov-Smirnov من أجل تحديد ما إذا كان يمكن اعتبار النتائج موضوعية أو لا، من الضروري التحقق من أن البيانات لكل من المتغير المستقل والمتغير التابع تتبع التوزيع الطبيعي. وكذلك موثوقية إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد وتقييم الاحتمالات المختلفة التي يطرحها البحث.

الجدول (4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

النتيجة	الدالة الاحصائية (Sig)	Kolmogorov – Smirnov	ابعاد المتغير المستقل المشتق	الرقم
يتبع التوزيع الطبيعي	0.09	0.112	مرونة المهارة	1
يتبع التوزيع الطبيعي	0.10	0.109	مرونة السلوك	2
يتبع التوزيع الطبيعي	0.07	0.124	مرونة إدارة الموارد البشرية	3

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

الجدول (5): جدول مجالات المتغير المستقل وللمتغير

النتيجة	الدلالة الاحصائية (Sig)	Kolmogorov – Smirnov	المتغير التابع	الرقم
يتبع التوزيع الطبيعي	0.18	0.095	“التماسك” الاستراتيجي	1

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

أن تلتزم بيانات متغيرات البحث بالتوزيع الطبيعي وفقاً لاختبار (كولموغوروف-سميرنوف) كما هو موضح في قيم الجدول رقم (4) بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لمستوى الدلالة الإحصائية لمناطق المتغير المستقل والمتغير التابع، وإن هذا المستوى من الأهمية الإحصائية أكبر من (0.05).

من الواضح أنه يمكن استخدام تحليل الانحدار لتقييم الفرضية الأولية الأولى للدراسة، كما هو موضح في نتائج هذا في الرسم البياني. يعتمد هذا على النتائج والإجراءات الموضحة أعلاه للتحقق من صحة التوزيع الطبيعي للبيانات، لذلك من الواضح أنه يمكن استخدام تحليل الانحدار لتقييم الفرضية الأولية الأولى للدراسة. (5).

الجدول (6): نموذج التحقق من اختبار الفرضية الرئيسية الأولى باستخدام نموذج تحليل انحدار التباين

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F) دلالة (F)	مستوى
الانحدار	49.02	3	16.34	88.55*	0.00
الفروق	52.59	286	0.185	-	-
المجموع	101.60	289	-	-	-
معامل الارتباط (R)	0.695				
معامل التحديد (R <sup>2</sup> )	0.482				
معامل التحديد المعدل (R <sup>2</sup> )	0.477				

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

تم تضمين نتائج تحليل الانحدار بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) وكذلك النموذج الذي سيتم استخدامه لتقييم الفرضية الأولية للبحث في الجدول رقم 6. وفقاً للنتائج، يبدو أن النموذج كان ناجحاً في الاختبار الأساسي. قيمة F التي تم تحديدها بناءً على درجات الحرية (286، 3) كانت (88.55) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) الفرضية: في الجدول رقم (7)، تطبيق الموارد البشرية المرونة في أبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة إدارة الموارد البشرية) (48.2%) أوضحت التباين في التماسك الاستراتيجي للموظفين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين: هذه النتيجة تضيء مصداقية على فكرة وجود تأثير إيجابي على الاتساق الاستراتيجي عند تطبيق مرونة الموارد البشرية في سياق التخصصات ذات الصلة.

يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار الذي تم إجراؤه من أجل تحديد ما إذا كان استخدام مرونة الموارد البشرية في مجالات اختصاص كل منها سيكون له تأثير على الاتساق الاستراتيجي العام للمنظمة أم لا. (7).

الجدول (7): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير استخدام مرونة الموارد البشرية في قطاعاتها على التماسك الاستراتيجي للموظفين

الدالة الاحصائية (t)	(t)	Beta	الخطأ المعياري	المتغير
0.03	*2.25	0.13	0.06	مرونة المهارة
0.01	*2.77	0.18	0.07	مرونة السلوك
0.00	*8.08	0.48	0.06	مرونة إدارة الموارد البشرية

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

توضح النتائج الموضحة في الجدول رقم (7) بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) تبين أن استخدام مرونة المهارة كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية في التماسك الاستراتيجي لموظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين له إحصائية. تأثير معنوي عند مستوى الدلالة (0.05) حيث تكون قيمة (t) المحسوبة (2.25) قيمة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بلغت القيمة المحسوبة (t) (8.08) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية كأحد جوانب مرونة الموارد البشرية في التماسك الاستراتيجي لموظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب صلاح الدين للانتخابات. عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

تم دحض الفرضية الصفرية الرئيسية - والتي تنص على: - بناءً على نتائج الجدولين رقم (6) و(7) التماسك الاستراتيجي لموظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين لا يتأثر إحصائياً بمرونة الموارد البشرية في أي من أبعادها (مرونة المهارة، مرونة السلوك، مرونة إدارة الموارد البشرية) على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).  
الفرضية الفرعية الأولى: ليس لمرونة مهارات الموظفين في مكتب صلاح الدين للانتخابات / المفوضية العليا المستقلة للانتخابات أي تأثير ذي دلالة إحصائية على قدرتهم على تنسيق أعمالهم الاستراتيجية على مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تم إجراء تحليل لاختبار انحدار التباين لتقييم الفرضية الفرعية الأولى والدراسة والنتائج موضحة في الجدول رقم (8).

الجدول (8): تقييم لمرونة المواهب في التماسك الاستراتيجي باستخدام نموذج انحدار التباين

(Analysis of Variance)

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى دلالة (F)
الانحدار	24.83	1	24.83	92.82*	0.00
الفروق	76.77	288	0.27	-	-
المجموع	101.60	289	-	-	-
معامل الارتباط (R)	0.494				
معامل التحديد ( $R^2$ )	0.244				
معامل التحديد المعدل ( $R^2$ )	0.242				

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS)

تم عرض نتائج تحليل الانحدار في الجدول رقم (8) من البحث بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تبين. هذا هو النموذج الذي سيتم استخدامه لتقييم الفرضية الفرعية الأولى. كانت قيمة F التي تم تحديدها بدرجات الحرية 1 و 288 هي 92.82، وهي ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (0.05). توضح النتائج أن التحقيق في الفرضية الأولى، والذي أكدته تحليل الانحدار، قد تم تنفيذه بنجاح. أظهرت النتائج التي تم عرضها في الرسم البياني أن الاستفادة من مرونة الموارد البشرية في مجال مرونة المهارة ساهمت في فهم (24.40%) للاختلاف في الاتساق الاستراتيجي القائم بين موظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات وصالح الدين. مكتب الانتخابات الاستنتاج الذي يمكن استخلاصه من هذه النتيجة هو أن استخدام براعة القدرات له تأثير على اتساق الاستراتيجية. كما يتضح من الجدول رقم (9)، يتناقص كل من معامل التحديد R Square ومعامل التحديد R Square المعدل، مما يدل على الطابع المستقل لتأثير المتغير المستقل على المتغير الذي يتم قياسه.

يلخص الجدول نتائج دراسة الانحدار التي تم إجراؤها للتحقيق في العلاقة بين القدرة على التكيف مع المهارات والاتساق الاستراتيجي. (9).

الجدول رقم (9): نتائج اختبار الانحدار المتعدد للتأكد من أثر استخدام مرونة المهارة المشتقة على تماسك موظفي مكتب صالح الدين للانتخابات العاملين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات

Statistical significance (t)	(t)	B.t	standard error	Variable
0.00	*9.63	0.49	0.051	مرونة المهارة

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الإحصائي (SPSS)

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

توضح النتائج الموضحة في الجدول رقم (9) بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) تبين أن استخدام مرونة المهارة كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية في التماسك الاستراتيجي للموظفين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صالح الدين له تأثير ذو دلالة إحصائية. عند مستوى الدلالة (0.05). يمكن استنتاج وجود هذا التأثير من قيمة القياس المعروفة باسم t (9.63)، وهو رقم ذو دلالة إحصائية. عند عتبة الدلالة الإحصائية (ألفا أقل من 0.05).

توفر البيانات الموجودة في العمودين دليلاً على فرضية العدم الفرعي الأولى، والتي تبين أنها صحيحة بعد الفحص. (8) و(9):

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة المهارة في التماسك الاستراتيجي لدى العاملين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صالح الدين".

**الفرضية الفرعية الثانية:** لا يظهر موظفي مكتب صالح الدين للانتخابات في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات نمط سلوك مرتناً له تأثير هام إحصائياً على تماسكهم الاستراتيجي عند مستوى الأهمية ( $\alpha \leq 0.05$ ). تم إجراء تحليل اختبار انحدار التباين لتقييم فرضية الدراسة الفرعية الثانية، والنتائج موضحة في الجدول رقم (10).

الجدول (10): باستخدام نموذج انحدار التباين (Analysis of Variance) يمكن للمرء أن يدرس مدى قابلية سلوك الشخص للتكيف من حيث "التماسك" الاستراتيجي

indication level (F)	(F) value	mean of squares	Degrees of freedom	Sum of squares	Sample
0.00	147.28*	34.45	1	34.45	الانحدار
-	-	0.234	287	67.144	الفروق
-	-	-	288	101.60	المجموع
				0.582	معامل الارتباط (R)
				0.339	معامل التحديد (R <sup>2</sup> )
				0.337	معامل التحديد (R <sup>2</sup> ) المعدل

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

الجدول رقم (10) تم تضمين نتائج تحليل الانحدار في البحث، بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) تبين. يعد نموذجًا للتحقق من صحة الفرضية الصفرية الثانية. كانت قيمة F التي تم تحديدها باستخدام درجتي الحرية 1 و 288 هي 147.28، وهي قيمة ذات دلالة إحصائية عند مقارنتها بعتبة الأهمية البالغة 0.05. توضح النتائج المعروضة في الرسم البياني أن الرقم المعني يمتلك تأثيرًا مهمًا من الناحية الإحصائية. تؤكد هذه النتيجة أثر تطبيق المرونة السلوكية في التماسك الاستراتيجي، ويلاحظ من الجدول أن استخدام مرونة الموارد البشرية في مجال المرونة السلوكية قد أوضح (33.90٪) التباين في التماسك الاستراتيجي بين موظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين (19) الفرق بين معامل التحديد (19) ومعامل المعدل (مربع R المعدل) هو ما يدل على أن المتغير المستقل لا يتوقف على تأثيره. على المتغير التابع. يعرض الجدول نتائج تحليل الانحدار الذي تم إجراؤه من أجل التحقيق في تأثير دمج المرونة السلوكية على اتساق التخطيط الاستراتيجي. (11).

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد للتأكد من تأثير المرونة السلوكية المشتقة على التماسك الاستراتيجي للموظفين في مكتب صلاح الدين للانتخابات / المفوضية العليا المستقلة للانتخابات

Statistical significance (t)	(t)	B.t	standard error	variable
0.00	*12.42	0.58	0.049	مرونة السلوك

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي (SPSS).

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )

وبحسب النتائج الواردة في الجدول رقم (11) بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS)، فإن تطبيق مرونة السلوك كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية في المواءمة الاستراتيجية للموظفين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين، له طابع دلالة إحصائية. يتضح هذا من خلال حقيقة أن تطبيق هذه النتائج له تأثير إيجابي. وصل التأثير إلى حد الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )، وعند هذه النقطة تكون قيمة t التي تم تحديدها (12.42) قيمة ذات دلالة إحصائية. عند عتبة الأهمية (أقل من  $\alpha \leq 0.05$ )، على التوالي.

يتم دعم الفرضية الفرعية الثانية من خلال نتائج الجدولين رقم (10) و(11)، وهي كما يأتي:  
 "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة السلوك في التماسك الاستراتيجي لدى العاملين في "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين".  
 الفرضية الفرعية الثالثة: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة إدارة الموارد البشرية في التماسك الاستراتيجي لدى العاملين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين".

تم إجراء تحليل اختبار انحدار التباين لتقييم الفرضية الفرعية الثالثة والدراسة والنتائج المبينة في الجدول رقم (12)

الجدول (12): لإثبات قابلية إدارة الموارد البشرية للتكيف في تحقيق اتساق الاستراتيجية، استخدم نموذج تحليل انحدار التباين (Analysis of Variance)

indication level (F)	value (F)	mean of squares	Degrees of freedom	Sum of squares	Sample
مستوى دلالة (F)	قيمة (F)	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	النموذج
0.00	225.97*	44.76	1	44.76	الانحدار
-	-	0.198	289	56.844	الفروق
-	-	-	288	101.60	المجموع
				0.664	معامل الارتباط (R)
				0.441	معامل التحديد ( $R^2$ )
				0.439	معامل التحديد ( $R^2$ ) المعدل

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

الجدول رقم (12) تم تضمين نتائج تحليل الانحدار في البحث بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي (SPSS)، والذي يعد نموذجًا للتحقق من صحة الفرضيات الصفرية الثالثة. كانت القيمة المحددة لـ (F) عند درجات الحرية (1، 288) هي (225.97)، والتي عند مقارنتها بعتبة الأهمية (0.05)، لها دلالة إحصائية. وتوضح نتيجة هذا الحساب أن الافتراض الثالث كان دقيقًا وتبين النتائج الواردة في الجدول رقم (15) أن استخدام مرونة الموارد البشرية في مجال مرونة إدارة الموارد البشرية قد ساهم في توضيح (44.10٪) التباين في التماسك الاستراتيجي بين موظفي مكتب صلاح الدين للانتخابات العاملين لدى مكتب الانتخابات. يوضح الجدول رقم 12 للمفوضية العليا المستقلة للانتخابات أن هناك تباينًا أصغر بين قيمة معامل التحديد (مربع R) ومعامل التحديد المعدل (مربع R المعدل)، مما يشير إلى أن المتغير المستقل أصبح أقل تأثيرًا على المتغير التي يتم قياسها وتوضح هذه النتيجة أن تنفيذ قابلية التكيف في إدارة الموارد البشرية له تأثير إيجابي على المجال العام استقلالية استراتيجيات المنظمة: يعرض الجدول رقم (13) نتائج دراسة الانحدار التي اختبرت كيفية تأثير تطبيق المرونة في إدارة الموارد البشرية على الاتساق الاستراتيجي.

الجدول (13): نتائج اختبار الانحدار المتعدد لتحديد أثر تطبيق مرونة إدارة الموارد البشرية في التماسك الاستراتيجي لدى العاملين في "المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صلاح الدين"

Statistical significance (t)	(t)	B.t	standard error	variable
0.00	*15.03	0.664	0.045	مرونة إدارة الموارد البشرية

اعداد الباحث بالاعتماد على نتائج البرنامج الاحصائي.

(SPSS) \* ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

وتبين النتائج الموضحة في الجدول رقم (13) بعد أن استخدم الباحث برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) أن استخدام مرونة إدارة الموارد البشرية كأحد أبعاد مرونة الموارد البشرية في التماسك الاستراتيجي لموظفي المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/صالح الدين. مكتب الانتخابات له أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05). ولأنهم تمكنوا من الوصول إلى هذا المستوى، فقد تمكنت المفوضية العليا المستقلة للانتخابات ومكتب صالح الدين للانتخابات من تحقيق درجة ذات دلالة إحصائية من التنسيق الاستراتيجي بين موظفيهما. الرقم الذي تم حسابه لـ t هو 15.03، ويظهر التحليل الإحصائي أن هذه القيمة مهمة. عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ).

في الجدولين (12) و(13)، النتائج التي توصلوا إليها، في الفرضية الفرعية الثالثة، والتي تنص على: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لمرونة إدارة الموارد البشرية في التماسك الاستراتيجي لدى العاملين في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات/مكتب انتخابات صالح الدين"

#### المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

استنتج الباحث بعد إجراء التحليل الاحصائي ومعالجة البيانات كما شمل نتيجة الاستبيان الوارد إلى الباحث من عينة المبحوثة.

**أولاً. الاستنتاجات:** هدفت هذه الدراسة تهدف إلى معرفة تأثير الاستراتيجيات التنافسية في التماسك الاستراتيجي وقراءة الانعكاس المباشر على المنافسين في أعمال المنظمات ولمعرفة أهمية الميزة التنافسية التي تمتلكها بعض المنظمات نتيجة تطبيق الاستراتيجية المعدة بشكل جيد ومدى تطبيقها وقد توصل الباحث إلى ما يأتي:

1. تنافس المنظمات بشكل واسع على تبني الاستراتيجيات التنافسية وتحليلها قبل الدخول إلى ميدان العمل.
2. لقد تبين وجود علاقة بين استراتيجيات المنافسين والتماسك الاستراتيجي في المنظمات.
3. إن استخدام الوسائل الحديثة للتواصل بين أقسام المنظمات يريد التماسك ويدعم نجاح الاستراتيجية وله انعكاس على مستوى الترابط بين أجزاء المنظمة.
4. وجد لمرونة السلوك الوظيفي للعاملين في مكتب انتخابات صالح الدين أثر في تطبيق الاستراتيجيات عند تطبيقها.

**ثانياً. التوصيات:** في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن تقديم التوصيات الآتية:

1. ضرورة الاهتمام بعملية التواصل بين بين أفراد المنظمة من أجل زيادة التماسك الاستراتيجي للمنظمة.
2. استخدام الوسائل الحديثة من أجل ربط أجزاء المنظمة لتفادي أي خطأ في تنفيذ الاستراتيجية
3. ضرورة العمل على تحسين سلوك الموظف وتطوير امكانياتهم واشراكهم في دورات تطويرية من أجل تجنب الأخطاء في المستقبل عند تنفيذ الاستراتيجيات المستقبلية.

4. من المهم التركيز على الاستشراف للاستراتيجيات التنافسية لمعرفة إمكانيات التي يعمل بها المنافسون وتقدير إمكانيات المنافسة الداخلية للمنظمة والخارجية.

#### المصادر

#### أولاً. المصادر العربية:

1. شهاب، (2023)، فيصل علي: أثر مرونة الموارد البشرية في تحقيق التماسك الاستراتيجي دراسة استطلاعية في المفوضية العليا المستقلة للانتخابات /مكتب انتخابات صلاح الدين
2. الغالبي، (2015)، طاهر وادريس، وائل: الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل. الطبعة الثالثة. دار وائل للنشر والتوزيع. عمان، الأردن.
3. الدعيمي، (2021)، وليد عباس جبر: دور القيادة التمويينية في تعزيز التماسك الاستراتيجي للمؤسسات الصحية (دراسة تحليلية لعينة من الملاكات الطبية في مستشفى الكفيل بمحافظة كربلاء المقدسة)
4. محمد، (2021)، اسراء محمد كريم: القيادة عبر الصومعة ودورها في التألق التنظيمي من خلال التماسك الاستراتيجي.
5. الفريجي، (2020)، حيدر جري محسن: دور القيادة التمكينية في تعزيز التماسك الإستراتيجي من خلال إعادة هندسة العمليات المصرفية كمتغير تفاعلي (دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في المصارف التجارية بمحافظة البصرة).
6. السيوطي، (2011)، شبلي إسماعيل: واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، مجلة التربية، جامعة القدس.
7. اللامي (2016) غسان قاسم، والعيساوي، خالد عبد الله: إدارة الازمات، الأسس والتطبيقات، ط1، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
8. الماضي، (2000)، محمد المحمدي: استراتيجيات التغيير التنظيمي مدخل إسلامي مقارنة الترقيم الدولي: دار النشر للجامعات
9. الياسين (1998) سعد غالب: الإدارة الاستراتيجية عمان دار النشر ط 1 1998
10. أبو هاني (2015) رفيق اراهيم حسن: الاستراتيجية الدفاعية في الإسلام وتطبيقها في إدارة الدولة كلية الرباط فلسطين مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات العدد الثاني والاربعون
11. النسور، (2013) اياد عبد الفتاح: إدارة التسويق ط1 دار صفاء للنشر والتوزيع عمان الأردن
12. الغاوي (2022) سليمة الغاوي: تعدد أنواع استراتيجيات الاستقرار التي تتبعها الشركات  
[/https://mawdoo3.com](https://mawdoo3.com)
13. محمود، كريم (2022) ناجي عبد الستار: اسراء محمود: دور التماسك الاستراتيجي في تعزيز التألق التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في شركات الاتصالات العراقية (اسيا سيل- زين العراق- كورك)

#### ثانياً. المصادر الأجنبية:

1. Lusiani, M, and Langley, A., (2018), The social construction of strategic coherence: Practices of enabling leadership, journal Long Range Planning, Volume (3), Issue (4), (pp.1-23)

2. Dinock, M. E., (2000), Public Administration, 3rd, Oxford & IBH. Publishing Co. New Delhi.'
3. Schein, E.H., Schein, P., (2006), Organizational Culture and Leadership, 5th ed.
4. Megivern, M., H., & Topic, S. (1997). Determinants of Organizational Performance, management Decision, Vol. (35), (PP;417-435).